ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

Έννοια της Διαπραγμάτευσης
(Γενική Παρουσίαση)

Δρ. Φανή Κομσέλη
Σύμβουλος επιστημονικού έργου ΙΝ.ΕΠ.
fkomseli@ekdd.gr

Διαπραγματευόμαστε για δύο λόγους:

Α. Για να λύσουμε ένα πρόβλημα

Β. Για να υλοποιήσουμε κάτι νέο

Κοινά χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων

α.) Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων μερών
β.) Η σύγκρουση συμφερόντων
γ.) Η ύπαρξη επικοινωνίας
δ.) Η πραγματοποίηση συμβιβασμών και εξεύρεση ενδιάμεσων λύσεων
ε.) Η «υποβολή» προσφορών και αντιπροσφορών
στ.) Η ύπαρξη αποδοχής και από τις δύο πλευρές

Βασικό πλαίσιο διαπραγμάτευσης

1. Τι εναλλακτική λύση υπάρχει αντί της διαπραγμάτευσης?
2. Ποιό είναι το ελάχιστο, το κατώτερο όριο (rouge ligne ή κόκκινη γραμμή) για μια διαπραγματευόμενη συμφωνία?
3. Πόσο ευέλικτη και προσαρμοστική είναι η άλλη πλευρά και τι ανταλλάγματα προτίθεται να δώσει?

ΚΕΛΕΠΣΥ, BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)

Στατικό μοντέλο: *ΚΕΛΕΠΣΥ* είναι ταυτόσημη με την υφιστάμενη κατάσταση, το status quo, το οποίο υπάρχει και θα συνεχίσει να υπάρχει αν η διαπραγμάτευση δεν αλλάξει τα πράγματα.

Δυναμικό μοντέλο: *ΚΕΛΕΠΣΥ* διαφοροποιείται συνεχώς κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

ΚΕΛΕΠΣΥ

- Για να γνωρίζουν τα μέρη τη ΚΕΛΕΠΣΥ τους θα πρέπει να απαντήσουν στα ερωτήματα:
  - "Αν φύγουμε από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων τι επακολουθεί?
  - Ποιες είναι οι επιλογές που μένουν?
  - Ποια είναι η εναλλακτική λύση αν δεν γίνει η διαπραγμάτευση?"

Σημείο αποχώρησης

- Τιμή ή Σημείο αντίστασης/επιφύλαξης (Reservation price) ή αποχώρησης (Walk-away): η ελάχιστη ευνοϊκή θέση ενός μέρους σε μία διαπραγμάτευση, το ελάχιστο ευνοϊκό σημείο, στο οποίο κάποιος θα δεχθεί μία πρόταση.
- Είναι σημαντικό να μην παρασυρθεί κάποιος στην διάρκεια της διαπραγμάτευσης και ξεπεράσει το σημείο αποχώρησης.
- Μία από τις κύριες δεξιότητες ενός διαπραγματευτή (σε επιμεριστικές διαπραγματεύσεις κυρίως) είναι η ανάπτυξη του λεγόμενου walk away power, δηλαδή της δύναμης να μπορεί να εγκαταλείψει την διαπραγμάτευση όταν τείνει να ξεπεραστεί το σημείο αποχώρησης.

Ζώνη πιθανής συμφωνίας (ZOPA – Zone Of Probable Agreement)

- Είναι η περιοχή στην οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μία αμοιβαία συμφωνία.
- Μπορεί να υπολογιστεί αν είναι γνωστά τα σημεία αποχώρησης των δύο μερών στην διαπραγμάτευση
- Υπολογίζεται όταν υπάρχουν δύο προϋποθέσεις:

α. Γνωρίζει , ή μπορεί να εκτιμήσει, η μία πλευρά το σημείο αποχώρησης της άλλης πλευράς και

β. Παραμένουν οι δύο πλευρές σταθερές στο δικό της σημείο αποχώρησης και αποχωρεί όταν δεν υπάρχει ΖΠΣ.

Βασικά είδη διαπραγμάτευσης

- Η **Επιμεριστική (distributive)** διαπραγμάτευση

  Αντικειμενικός σκοπός της είναι η **διανομή της αξίας**.

  Τα μέρη είναι ανταγωνιστές

- Η **Συνθετική (integrative)** διαπραγμάτευση

  Σκοπός της είναι η **δημιουργία αξίας και για τις δύο πλευρές**

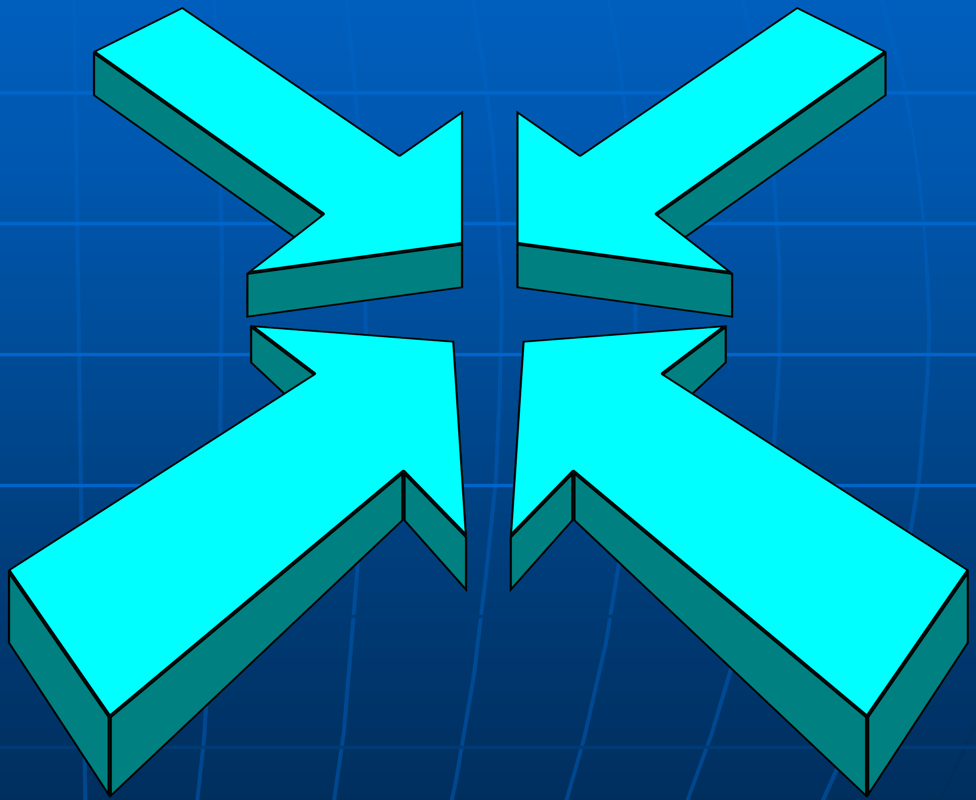
  Τα μέρη που μετέχουν θεωρούν ότι είναι συνεργάτες όχι αντίπαλοι

Συνθετική	***Επιμεριστική***
Δημιουργεί (συνθέτει) αξία	Επιμερίζει αξία
Συνεργασία	Ανταγωνισμός
Win - win αποτέλεσμα	Win-lose αποτέλεσμα
Αμοιβαία οφέλη	Μηδενικό άθροισμα
Αύξηση της πίτας	Μοίρασμα της πίτας

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΜΑΙ (1)

Προϋποθέτει 4 σημεία - κλειδιά

- Προετοιμάζω
- Προτείνω
- Συζητώ
- Παζαρεύω



ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΜΑΙ (2)

- Στόχος μας είναι:
  - Να πάρουμε αυτό που θέλουμε
  - Να βοηθήσουμε άλλους να πάρουν αυτό που θέλουν
  - Να διατηρήσουμε ικανοποιητικές σχέσεις

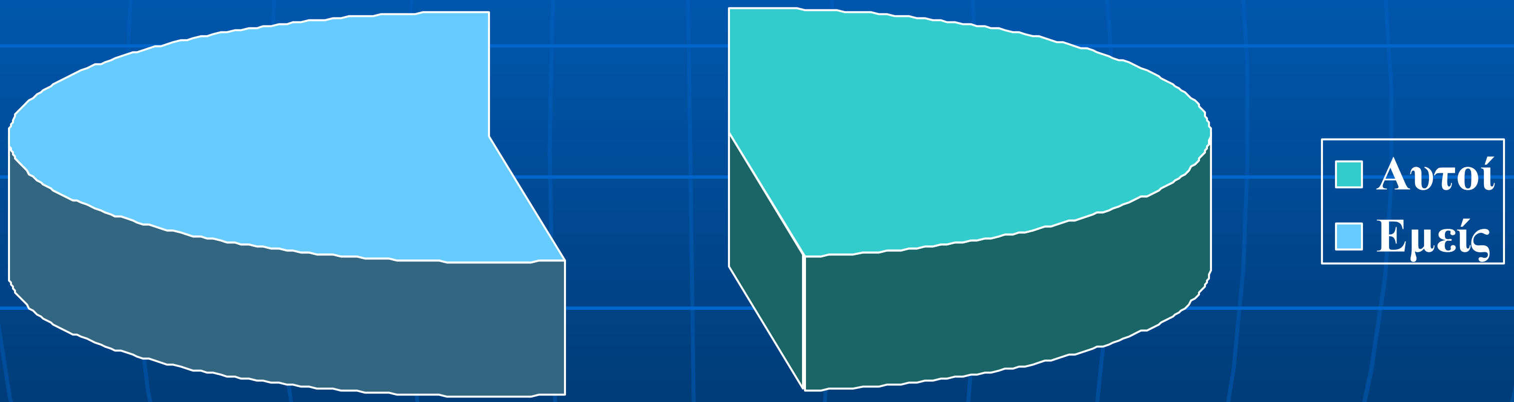
Προετοιμασία για διαπραγμάτευση

- **Διαγνωστική**: Ερώτημα κλειδί που πρέπει να τεθεί στη φάση αυτή: «Ποια είναι η θέση εκκίνησής μας»
- **Καθορισμός στόχων**: Ερώτημα κλειδί που πρέπει να τεθεί «Που θέλουμε να φτάσουμε;»
- **Στρατηγική**: Ερωτήματα κλειδιά στη φάση αυτή «Μέχρι πού μπορούμε να φτάσουμε; Με ποια μέσα;»
- **Συνεπής εξέλιξη της διαδικασίας**: Ερώτημα κλειδί που τίθεται είναι «Πως θα οργανωθούμε πρακτικά και με συνέπεια;»

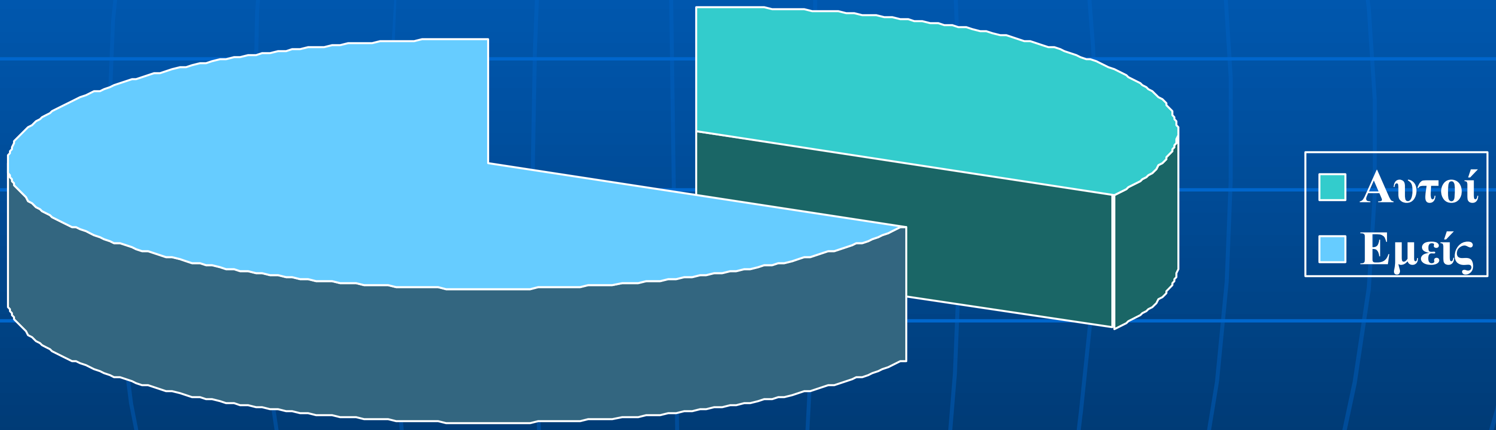
Προετοιμασία για διαπραγμάτευση

- **Προετοιμασία για την προώθηση της θέσης**
  - Προσδιόρισε τη θέση της πλευράς που εκπροσωπείς, μάντεψε τη θέση της άλλης πλευράς
  - Υπολόγισε πιθανές παραχωρήσεις
  - Καθόρισε ποιοι όροι είναι αδιαπραγμάτευτοι
  - Προσδιόρισε το σημείο αποχώρησης (bottom line)
- **Προετοιμασία για την δημιουργία αξίας στην διαπραγμάτευση**
  - Προσδιόρισε τα συμφέροντα της πλευράς που εκπροσωπείς, προσπάθησε να καταλάβεις εκείνα της άλλης πλευράς
  - Επινόησε σειρά πιθανών επιλογών
  - Καθόρισε ποιους στόχους βρίσκουμε πειστικούς
  - Γνώριζε την BATNA, μελέτησε τη δική τους

Μεγαλύτερο μερίδιο;



Λιγότερο γι’αυτούς



Ή μήπως να κάνουμε μεγαλύτερη την πίτα

Στοιχεία Επιτυχίας στην συνθετική διαπραγμάτευση

- Πολύ καλά σχεδιασμένη Δέσμευση στην λύση
- Καλή Επικοινωνία (=αποτελεσματική διαδικασία)
- Η πορεία της διαπραγμάτευσης βελτιώνει τη Σχέση

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1. Η πραγματικότητα δεν θα είναι ποτέ αυτή που έχετε προβλέψει.
2. Σκεφτείτε τόσο τα σημεία προσέγγισης, όσο και τα σημεία που σας χωρίζουν.
3. Μια διαπραγμάτευση προετοιμάζεται (εφόσον αυτό είναι δυνατόν) από μακριά, διεξάγεται από κοντά.
4. Ο ικανός διαπραγματευτής πασχίζει να διατηρήσει την ελευθερία των επιλογών του.
5. Η διαπραγμάτευση (η σύνοδός της) προετοιμάζεται σε μία ώρα ή σε δύο μέρες.

1. Διαβουλεύομαι

Δέχομαι την ανταλλαγή πληροφοριών, να γίνουν ερωτήσεις, να ακούσω τις απαντήσεις που θα δοθούν

2. Αντιμετωπίζω

Συγκρίνω τις προτάσεις, επιχειρηματολογώ σε αυτές, θέτω σε δοκιμασία τις προτάσεις της άλλης πλευράς

3. Συμφιλιώνω

Βρίσκω τις καλύτερες δυνατές διευθετήσεις διερευνώντας την δυνατότητα να πλησιάσουν οι προτάσεις ή διερευνώντας την πιθανότητα δημιουργίας μιας νέας πρότασης

Τύποι συμπεριφοράς

- **Κατά το στάδιο της διαβούλευσης**: Ακοή, ηρεμία, άνοιγμα, προσοχή, διαθεσιμότητα
- **Κατά το στάδιο της αντιμετώπισης**: Σιγουριά, ακρίβεια, ζωηρότητα
- **Κατά το στάδιο της συμφιλίωσης**: Εμπιστοσύνη, προσέγγιση, μέτρο, συνεργασία

Κλίμα εμπιστοσύνης (1)

Δημιουργείται όταν ο διαπραγματευτής:

- 1. **Αποφεύγει να είναι αντιδραστικός**. Δεν διαμαρτύρεται, δεν κρίνει άμεσα, δεν σχολιάζει τις απαντήσεις
- 2. **Συνδέεται με την άλλη πλευρά.** Αποφεύγει να δει τον άλλον μόνο μέσα από τη δική του πλευρά.
- 3. **Διερευνά τα γεγονότα,** υιοθετώντας μια στάση ερωτηματική.
- 4. **Είναι μεθοδικός.** Προχωράει στην διαβούλευση σύμφωνα με το σχέδιο που έχει προετοιμάσει.

Κλίμα εμπιστοσύνης (2)

- 5. **Προετοιμάζει ερωτήσεις.** Χρησιμοποιεί όλων των τύπων τις ερωτήσεις με εναλλαγές και ποικιλία.
- 6. **Θέτει μία ερώτηση κάθε φορά.** Αποφεύγει τον καταιγισμό ερωτήσεων που δημιουργούν παράσιτα στον συνομιλητή.
- 7. **Αποφεύγει να «πνίξει» την ερώτηση με απάντηση.** «Γιατί δεν το κάνετε; Επειδή αυτό σας δυσαρεστεί;»
- 8. **Ελέγχει και κεφαλαιοποιεί.** Αναδιατυπώνοντας κατά διαστήματα («Κρατώ λοιπόν, ότι……»).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ

Διαθέτει:

- Σφαιρική άποψη
- Ικανότητα δόμησης του προβλήματος
- Τεχνική κατάρτιση
- Ικανότητα αποστασιοποίησης για να μελετήσει τα βήματα και τον εαυτό του
- Φαντασία